



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL PORTO SANTORI

**UM ESTUDO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR  
DA REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: os resultados da  
junção de dois departamentos**

Brasília – DF

2014

RAFAEL PORTO SANTORI

**UM ESTUDO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR  
DA REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: os resultados da  
junção de dois departamentos**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Me., Marcelo Paiva  
de Sousa

Brasília – DF

2014

## RESUMO

As organizações estão hoje inseridas em um cenário global dinâmico e cada vez mais competitivo. Deste modo, a sua sobrevivência está diretamente relacionada com a capacidade que a empresa possui de trabalhar com mudanças para adaptação às condições do meio em que está inserida. Nesse contexto, este trabalho busca investigar algumas questões relacionadas ao processo de mudança organizacional ocorrido a partir da junção das áreas de processos e tecnologia da informação em uma empresa predeterminada. Para tanto, algumas entrevistas foram realizadas com gestores da organização, de modo que fosse possível investigar os motivos pelo qual a empresa adotou essa estratégia, descrevendo alguns aspectos do processo de transição, bem como a percepção gerencial acerca dos resultados desse fenômeno. Além da realização de entrevistas, a metodologia utilizada na pesquisa foi a análise documental e a observação de fatores relevantes na empresa que estivessem relacionados com a mudança. Os resultados obtidos no trabalho indicam para a falta de uma estratégia formal para a gestão da mudança organizacional, utilizando-se apenas alguns instrumentos informais de controle durante a alteração. Esse fator está relacionado com o desconhecimento de alguns clientes sobre os possíveis ganhos da fusão entre os departamentos, trazendo também certa resistência entre os atores da mudança. Ainda assim, percebeu-se um consenso entre todos os entrevistados que a mudança resolveu, mesmo que parcialmente, os principais problemas existentes, que eram o desgaste no relacionamento e alto grau de conflito entre as gerências.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Gestão da Mudança.  
Percepção Gerencial.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
1.1	Contextualização.....	5
1.2	Formulação do problema .....	6
1.3	Objetivo Geral .....	7
1.4	Objetivos Específicos .....	7
1.5	Justificativa .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1	A Mudança Organizacional: conceitos e características.....	9
2.1.1	Potenciais motivadores e inibidores da mudança organizacional .....	13
2.1.2	Prevenindo resistências ao processo de mudança .....	15
2.1.3	O gerenciamento da mudança organizacional: questões críticas .....	17
2.1.4	Percepção gerencial sobre a mudança organizacional .....	18
2.2	Reestruturação Organizacional: caracterização da mudança na estrutura das organizações .....	20
2.3	A importância da Gestão integrada de Tecnologia da Informação e Processos nas organizações. ....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização.....	25
3.3	Sujeitos da pesquisa .....	27
3.4	Procedimentos de coleta das evidências empíricas .....	29
3.5	Instrumentos de coleta das evidências empíricas.....	29
3.6	Procedimentos de análise das evidências empíricas.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1	O contexto organizacional da mudança: características e histórico das áreas de TI e processos.....	34

4.1.1	Os aspectos motivadores para a mudança organizacional .....	36
4.1.2	A mudança organizacional: características e classificações .....	38
4.1.3	A percepção gerencial sobre os resultados da mudança .....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
5.1	Conclusões e implicações do estudo .....	44
5.2	Limitações do estudo .....	45
5.3	Contribuições do estudo e sugestão de pesquisas futuras.....	46
	REFERÊNCIAS .....	48
	APÊNDICES .....	51
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	51

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

A partir da segunda metade do século XX, o mundo passou por diversas transformações que modificaram completamente a estrutura de consumo, de mercado e, conseqüentemente, as organizações. Diversos fatores contribuíram para essa mudança, pautados principalmente pela descontinuidade do modelo que estava em vigência anteriormente (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994). Dentre esses fatores, é possível citar como exemplo: o avanço tecnológico, a globalização e os desafios econômicos da época.

Considerando esse cenário mundial mais dinâmico, as empresas tiveram que lidar com uma concorrência cada vez mais acirrada. Nesse sentido, a sobrevivência e a vantagem competitiva das organizações acabaram se relacionando com a sua capacidade de se adaptar às condições do meio em que estão inseridas. Portanto, a gestão da mudança organizacional tornou-se um recurso importante para a estratégia da empresa, devendo estar sempre alinhada aos seus objetivos.

Existem diversas conceituações diferentes acerca da gestão da mudança, mas todas convergem para uma caracterização similar do fenômeno. De acordo com Bruno-Faria (2003), a mudança organizacional pode ser definida como uma alteração na organização oriunda de fatores internos e/ou externos, podendo ser planejada ou não, gerando algum impacto no trabalho e/ou resultado.

Apesar de ser um fator bastante complexo, é possível notar um grande interesse no tema por parte dos administradores, tendo em vista a sua importância para o mercado. Com uma gestão eficiente, baseada em princípios de flexibilidade e adaptabilidade, os desafios da mudança podem ser tratados como um estímulo para que a organização busque a excelência em suas atividades.

## 1.2 Formulação do problema

Com a evolução dos recursos tecnológicos, a Tecnologia da Informação (TI) passou a ser um recurso amplamente utilizado nas organizações. Seu uso é fundamentado devido ao seu valor estratégico, pois essa ferramenta é capaz de facilitar diversos aspectos da empresa, desde o planejamento até a execução das atividades. Os benefícios da TI estão traduzidos em características facilitadoras de relacionamento, customização em massa, inovação de produtos, economia e estratégia competitiva, por exemplo (ALBERTIN, 2001).

No entanto, a habilidade dos profissionais de TI deve estar em sintonia com a visão estratégica da organização. Nesse sentido, a aplicação dos recursos de TI deve estar vinculada com a estratégia de negócios. Caso essa comunicação não seja efetuada corretamente, a efetividade deste recurso fica comprometida.

Para que a gestão de negócio seja eficiente, muitas empresas apostam na Gestão de Processos para melhorar os seus resultados. Essa metodologia consiste em uma abordagem que busca o monitoramento dos processos de negócio, avaliando a sua condição e propondo melhorias (PRADELLA, 2013).

A Tecnologia da Informação e a Gestão de Processos são fatores adotados nas empresas como consequência do profundo cenário de transformações que ocorrem desde o século XX. A dinâmica do mercado ainda exige que esses aspectos permaneçam em constante renovação para que as organizações se mantenham competitivas (SELLMANN; MARCONDES, 2010).

Além disso, existe um novo cenário de mudança relacionado a essas duas áreas que não pode ser desconsiderado. É possível identificar algumas empresas no mercado que estão unindo os departamentos de processo e de TI nas organizações, de modo que seja feita a Gestão Integrada de Processos e Tecnologia da Informação. Segundo a definição de Weick e Quinn (1999), essa alteração estrutural pode ser caracterizada como uma mudança episódica, pois aborda um processo intencional motivado por uma necessidade de se rever as estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, levando em consideração os aspectos motivadores para o processo de mudança, este estudo buscou responder a seguinte pergunta: como os gestores da organização percebem os resultados do processo de mudança organizacional decorrente da junção das áreas de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação?

### **1.3 Objetivo Geral**

Avaliar, na ótica de gestores da empresa, os resultados do processo de mudança organizacional decorrente da junção das áreas de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação em uma instituição privada do ramo de seguros.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Identificar causas que levaram a organização a passar pelo processo de redesenho organizacional;
- b) Descrever o processo de mudança organizacional ocorrido com a junção das áreas;
- c) Descrever a percepção de gestores acerca dos resultados da mudança na empresa;

### **1.5 Justificativa**

Esse trabalho buscou trazer uma contribuição gerencial a respeito dos aspectos inerentes ao processo de mudança organizacional. Como a gestão da mudança depende de uma série de fatores que incluem o diagnóstico da necessidade de mudar, planejamento para orientar o processo e a verificação e controle dos resultados, o estudo busca avaliar esses aspectos em um contexto empresarial.



A pesquisa também pretendeu fazer um paralelo entre o referencial teórico a respeito do tema e a percepção da organização sobre a mudança ocorrida com a junção das duas áreas, podendo validar o processo à luz da literatura e/ou contribuir com o rol bibliográfico a partir de novas visões.

Portanto, o estudo foi proposto diante de um cenário de alterações constantes, buscando focar em um contexto de mudança específico para estudar a sua maturação e as consequências que trouxe para aqueles envolvidos no processo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo está dividido em três subseções, que buscam dar insumos para fundamentar o estudo dos temas abordados na pesquisa. Na primeira parte, será feita a caracterização da mudança organizacional, buscando abordar suas principais classificações e características, além de demonstrar a percepção gerencial sobre o fenômeno à luz da literatura. O tópico seguinte fará a conceituação do redesenho organizacional, expondo as principais causas desse processo. Por último, será apresentada a importância da integração entre as áreas de processos de negócio e tecnologia da informação, indicando a função de cada um dos departamentos nas organizações.

### **2.1 A Mudança Organizacional: conceitos e características.**

Fazendo uma breve análise histórica, é possível perceber que o mundo passou por diversas transformações que alteraram de forma significativa as estruturas políticas, econômicas e sociais. As guerras civis e mundiais, crises econômicas e ambientais e revoluções industriais são alguns exemplos de fatores que contribuíram para esse contexto de transformação mencionado. Considerando que as organizações estão inseridas nesse ambiente dinâmico e instável, elas precisam usar estratégias para que se mantenham competitivas no mercado. Nesse sentido, é necessário que tenham a capacidade de acompanhar e se adaptar aos novos modelos propostos. A mudança organizacional, portanto, será conceituada seguindo essa mesma linha de raciocínio.

Alguns autores (NEIVA; PAZ, 2007) utilizam desses argumentos para conceituar a mudança organizacional, delimitando sua abrangência e principais características. Entretanto, apesar de se basearem em uma mesma corrente evolucionária para definir a mudança nas organizações, cada significado possui suas particularidades que consideram fatores diferentes para o estudo do tema.

De acordo com Bressan (2004), há uma vasta quantidade de estudos na área devido à importância do assunto nas empresas, mesmo com os estudos acadêmicos sobre o fenômeno estando ainda em fase inicial de desenvolvimento. Uma das principais dificuldades encontradas para caracterização da mudança é a inexistência de um consenso entre os estudiosos do assunto. O quadro 1 demonstra algumas definições teóricas distintas sobre a mudança organizacional encontradas na literatura.

Quadro 1: Definições teóricas sobre mudança organizacional

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (2005)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Bressan (2004).

A partir de uma análise dos conceitos, nota-se que não existe uma definição padrão para a mudança organizacional. Contudo, todas as definições possuem alguns aspectos em comum, que acabam indicando os elementos primordiais para o estudo da mudança. Os principais elementos descritos nas discussões teóricas são:

necessidade de planejamento da mudança, caráter de resposta às demandas, objetivo de aumento do desempenho organizacional e a abrangência do estudo (BRESSAN, 2004).

Além de garantir sua conceituação sobre a mudança organizacional, alguns autores também utilizam métodos para classificar as mudanças de acordo as suas características. Weick e Quinn (1999), por exemplo, utilizam de uma estratégia para abordagem do fenômeno onde diferenciam a mudança episódica e a mudança contínua. A análise detalhada e a comparação dessas duas formas de mudança podem ser feita por intermédio de algumas propriedades teóricas, conforme indicado no quadro 2.

Quadro 2: Comparação da mudança contínua e episódica

CARACTERÍSTICA	MUDANÇA EPISÓDICA	MUDANÇA CONTÍNUA
Metáfora da organização	As organizações apresentam inércia estrutura e a mudança é pouco frequente, descontínua e intencional.	As organizações são emergentes e auto organizáveis, e a mudança é constante, evolutiva e cumulativa.
Premissas sobre a mudança	A mudança é uma interrupção ocasional do equilíbrio. Ela tende a ser mais dramática e é uma falha da organização em adaptar-se a um ambiente de mudança.	A mudança é um padrão de modificações sem fim em processos de trabalho e prática social. É orientada por instabilidade organizacional e reações de alerta a contingências diárias. Diversas acomodações pequenas se acumulam e amplificam.
Teoria da intervenção	A mudança necessária é criada intencionalmente. A mudança é lewiniana: inercial, linear, progressiva, orientada por objetivos, motivada por desequilíbrio e requer intervenção externa. Segue o processo “Descongele/ mude/ congele”.	A mudança é um redirecionamento do que já está em marcha. A mudança é confuciana: cíclica, processual, sem estado final, orientada por equilíbrio, eterna. Segue o processo “Congele/ reequilibre/ descongele”.

Papel do agente da mudança	É quem cria a mudança. Processo do tipo “focaliza inércia e procura pontos de equilíbrio”. Muda sistemas de significados: comunica esquemas alternativos, reinterpreta gatilhos revolucionários, influencia a mudança, constrói coordenação. Comprometimento é com a mudança.	É quem redireciona a mudança. Processo do tipo “reconhece, salienta e reconfigura padrões atuais”. Mostra como a mudança intencional pode ser realizada nas margens. Altera significado usando nova linguagem, diálogo enriquecido, e nova identidade. Desbloqueia improvisação, tradução e aprendizagem.
----------------------------	---	---

Fonte: Weick e Quinn (1999).

Dessa forma, a mudança contínua é descrita como um acontecimento cumulativo e evolutivo. As organizações que trabalham com esse tipo de mudança estão buscando a adaptação constante às demandas do meio em que está inserida. Por outro lado, a mudança episódica se mostra como o oposto da primeira, possuindo um caráter descontínuo, infrequente e intencional (WEICK; QUINN, 1999). Como a mudança episódica tende a apresentar uma ruptura maior com o paradigma organizacional vigente, ela é um evento mais raro do que a mudança contínua.

Essa linha é consentida por outros pesquisadores, a exemplo de Robbins (2005), que ressaltam a diferenciação entre o caráter linear e contínuo da atividade com aquela mudança que segue aspectos mais descontínuos, multidimensionais e radicais. A primeira implica em alterações mais básicas e contínuas, com o intuito de gerar melhorias na empresa, buscando sempre garantir a estabilidade e previsibilidade no processo. No entanto, deve-se considerar também a mudança que é imposta pelo meio em que a organização está inserida, interrompendo a situação de equilíbrio da empresa e exigindo que tome medidas mais drásticas.

Outra corrente de estudo para a classificação da mudança organizacional faz uma distinção em abordagens contextualistas e voluntaristas (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994). O contextualismo propõe um enfoque sistêmico, colocando a organização como um sistema social que pertence a outros sistemas e está em interação constante com eles. A visão voluntarista está voltada para o comportamento gerencial e a crença de que os líderes podem, por meio da gestão adequada dos seus recursos, determinar uma estratégia de ação eficiente.

De acordo com Moreira (2013), as diferentes conceituações e características elencadas pelos autores sobre a mudança organizacional podem ser tratadas como diferentes modelos que geram impactos em três diferentes níveis: individual, organizacional e ambiental. A análise da mudança pode ser feita de maneira isolada, considerando apenas determinados aspectos recorrentes do fenômeno. No entanto, para que a avaliação seja feita de maneira mais completa, é interessante relacionar todas as diferentes teorias, superando suas lacunas por meio de um estudo integrado e complementar. Deste modo, é importante tratar também as características que incentivam e inibem o potencial de mudança nas organizações, assim como a maneira que os colaboradores reagem a esses aspectos.

### 2.1.1 Potenciais motivadores e inibidores da mudança organizacional

Considerando que o processo de mudança se refere a uma alteração na organização, é importante avaliar quais os aspectos que provocam esse fenômeno, de modo que seja possível garantir a sua compreensão e controle. Essa estratégia está pautada na detecção e manejo de variáveis que estão ligadas com a ocorrência de mudanças, possibilitando o aumento da eficiência organizacional e melhoria de resultados se tratados adequadamente (BRESSAN, 2004).

O quadro 3 busca fazer uma listagem de alguns aspectos, tanto internos quanto externos, que podem ser considerados como motivadores para a mudança organizacional.

Quadro 3: Desencadeadores de mudança organizacional

AUTOR(ES)	CAUSADORES/ TRIGGERS
Robbins (2005)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política Mundial
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas

Pettigrew (1987)	Mudanças legais e regulamentação
	Forças do mercado e competição
	Crescimento organizacional
	Recessão econômica
	Mudanças no ambiente de negócios

Fonte: Bressan (2004).

Apesar de muitos autores terem realizado suas pesquisas para definição desses fatores já há algum tempo, é interessante observar que todos eles ainda são elementos importantes que realmente geram um contexto de mudança nas organizações.

Além desses quesitos já relatados como desencadeadores da mudança organizacional, Robbins (2005) ainda busca ressaltar alguns fatores atuais que geram impacto direto nas empresas. Um dos principais deles trata dos significativos avanços tecnológicos obtidos recentemente e que exigem uma postura diferente dos profissionais. A partir da melhoria na tecnologia, as empresas se viram obrigadas a acompanhar essa evolução e incentivar a melhoria contínua de seus processos. Muitas vezes, essa alteração pode significar também uma ruptura geral das relações de trabalho vigentes, de modo que seja criada uma nova estrutura de trabalho.

Outra abordagem acerca dos potenciais motivadores para a ocorrência da mudança trabalha com 3 categorias diferentes, cada uma com 3 possibilidades de situações que ocasionam uma alteração na empresa. O primeiro item aborda as crises e problemas, que seriam as dificuldades com a estrutura organizacional, a incapacidade de atender às necessidades dos clientes e a restrição de recursos, por exemplo. A segunda categoria relata as novas oportunidades, tratando de temas como a introdução de novas tecnologias, introdução de novos produtos e serviços e a disponibilidade de novos recursos. Por fim, o terceiro tópico indica as novas diretrizes internas ou externas, por meio da adequação à novas leis, adaptação à novas estratégias corporativas e implementação de novos sistemas de controle. Essas características também podem estar relacionadas a questões internas da organização como também do ambiente em que ela está inserida (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994).

Ao mesmo tempo em que esses fatores podem ser tratados como causadores do processo de mudança, ainda é possível considerá-los como fatores facilitadores e dificultadores (BRESSAN, 2004). Essa categorização pode ser efetuada já que os eventos causadores da mudança também podem influenciar o seu planejamento e execução, tornando-a possível ou não.

### 2.1.2 Previnindo resistências ao processo de mudança

Apesar de a mudança organizacional ter um caráter positivo e objetivar a melhoria das relações e procedimentos de trabalho, os atores envolvidos no processo podem ter diversos tipos de reações distintas, que podem nem sempre ser positivas. De acordo com Bressan (2004), as respostas ao processo de mudança podem variar entre aceitações imediatas ao novo modelo proposto até a resistência completa a qualquer tipo de alteração.

Alguns trabalhos da literatura sobre o assunto (BRESSAN, 2004; ROBBINS, 2005), indicam que a principal forma de reação à mudança é a resistência. É normal que as pessoas afetadas pelas alterações tenham o costume de rechaçar a mudança, considerando que isso fará com que elas tenham que sair da zona de conforto e rever seus comportamentos e atitudes. Entretanto, Robbins (2005) expõe que essa característica não pode ser sempre tratada como negativa, pois garante uma estabilidade ao comportamento organizacional.

O principal problema atrelado à resistência é que essa questão acaba sendo um dificultador da adaptação e do progresso proposto. Esse fator pode ser ainda mais agravado dependendo do formato em que a resistência é encontrada na organização. Para Robbins (2005), é possível identificar quatro tipos de resistências diferentes. A aberta e a imediata são as mais fáceis de lidar, pois nelas os colaboradores demonstram abertamente a oposição. As barreiras implícitas ou proteladas representam um desafio muito maior para a chefia, considerando que apresentam características bem mais sutis de insatisfação. Nessas condições, a resistência pode inclusive não ser evidenciada de imediato e apresentar prejuízos muito tempo depois da mudança.



Robbins (2005) ainda classifica a resistência à mudança em duas categorias distintas, que estão pautadas no âmbito individual ou organizacional. As fontes de resistência individuais baseiam-se nas características subjetivas e pessoais do indivíduo, como a percepção, necessidades e personalidade. Já as reações de nível organizacional estão ligadas a fatores gerais, envolvendo a empresa como um todo. O quadro 4 busca fazer um breve resumo sobre as principais fontes de resistência, tanto no nível individual como organizacional.

Quadro 4: Principais fontes de resistência à mudança organizacional

Fontes de Resistência Individual	Fontes de Resistência Organizacional
Hábitos: criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.	Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos – como seu processo de seleção e as regras formais – que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.
Medo do desconhecido: a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e incerteza.	Foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Para evitar problemas relacionados à resistências, algumas táticas podem ser usadas para evitar esse tipo de reação dos colaboradores. A participação, educação e comunicação de todos são fatores fundamentais da mudança para fazer com que todos compreendam a lógica do fenômeno e se sintam parte dele (ROBBINS, 2005). Esses aspectos, somados ao uso de estratégias de facilitação, negociação, manipulação e coerção, podem ser efetivos no enfrentamento de resistências.

A resistência é um tipo de barreira que está quase sempre presente nas organizações, já que qualquer mudança possui incertezas. Por isso ela não pode ser ignorada, ou pode colocar em risco a efetividade dos processos.

Portanto, a mudança possui fundamentos relevantes, internos ou externos, que são determinantes para a sobrevivência da organização. No entanto, é importante lidar com as consequências do fenômeno, principalmente ao se tratar com reações do indivíduo que são afetados pela mudança. Não existe uma regra para tratar esse tipo de situação, mas a mitigação desses riscos é uma responsabilidade dos gestores, fazendo um planejamento adequado para lidar com o *feedback* dos atores (BRESSAN, 2004).

### 2.1.3 O gerenciamento da mudança organizacional: questões críticas

Conforme exposto anteriormente, a gestão da mudança organizacional é essencial para que as metas e objetivos propostos pela alteração sejam atingidos e os riscos inerentes ao processo sejam mitigados. Nesse sentido, essa prática gerencial assume um papel de destaque cada vez maior, considerando que prepara as empresas para enfrentar novas realidades (SELLMANN, 2010).

O objetivo principal da gestão da mudança é a manutenção ou melhoria da eficiência e eficácia das atividades organizacionais frente aos processos de mudança. Para que isso seja possível, os gestores devem trabalhar na identificação do que precisa ser alterado e definir como essa alteração deve ser realizada, sem deixar de lado as questões interpessoais que estão relacionadas com todo o processo de mudança, como a comunicação e motivação, por exemplo. Deste modo, para Sellmann (2010), o gerenciamento da mudança está baseado em três elementos: conteúdo, pessoas e processo.

A maior dificuldade relacionada com esse tipo de administração é que não existe um modelo de práticas padrão que devem ser adotadas na empresa, pois as organizações estão inseridas em contextos diferentes com suas características específicas (SELLMANN, 2010). Esses fatores devem ser analisados em cada cenário encontrado para que se defina o que deve ser feito.

Apesar da destacada importância na gestão da mudança presente na literatura, Grey (2004) afirma categoricamente que esse é um aspecto falho na maioria das organizações. Essa abordagem está ligada ao fato de que cada ambiente organizacional é único e o cerne do gerenciamento da mudança busca generalizar o que obteve sucesso em vários contextos diferentes. A cópia das melhores práticas do mercado não é suficiente para gerir a mudança, pois pode dar errado nesse cenário ou, no máximo, atingirá os níveis já alcançados por outras empresas.

Outro fator que dificulta a avaliação sobre a gestão da mudança é que esse processo nunca é isolado e livre de outras variáveis. As organizações, principalmente as de grande porte, quase sempre trabalham com mais de uma mudança ao mesmo tempo. Isso dificulta a identificação da alteração que causou determinado impacto e, além disso, pode gerar diferentes percepções de resultados, de acordo com o ponto de vista de análise (GREY, 2004).

A crítica de Grey (2004) vai ainda mais além e questiona o senso comum de que as mudanças hoje ocorrem em escalas cada vez mais rápidas e nunca vistas anteriormente. Fazendo uma análise histórica, é possível identificar períodos que apresentaram transformações episódicas em escalas globais, mesmo que a documentação prejudique a avaliação desses precedentes.

As mudanças organizacionais, portanto, não devem ser respondidas com base em diferentes técnicas de gestão, principalmente aquelas que utilizam exemplos retirados de situações em outro contexto (GREY, 2004).

#### 2.1.4 Percepção gerencial sobre a mudança organizacional

Além de caracterizar a mudança, a avaliação da percepção dos envolvidos no processo é um fator essencial para o estudo do fenômeno. Nesse contexto, o estudo de Bressan (2004) buscou indicar os elementos dissonantes e comuns entre os estudos acadêmicos sobre a mudança organizacional e a percepção gerencial a respeito do fato. Os resultados do trabalho indicam uma relação positiva entre a percepção dos gestores e os estudos do tema, alertando para a ausência de uma definição clara sobre a mudança organizacional. Existe um consenso entre a literatura e a gerência ao tratar dos principais causadores e a principal reação à

mudança. Porém, a classificação da mudança obteve uma grande discrepância à luz da literatura, o que pode ser explicado pela confusão entre os autores ao tentar atribuir diversos conceitos e modelos de explicação para o fenômeno.

Durante a realização de seu estudo, Bressan (2004) identificou que a percepção gerencial sobre a mudança estava baseada principalmente em três grandes eixos. Um deles foca na questão dos riscos na sobrevivência da empresa associados às alterações dinâmicas que ocorrem no cenário global, exigindo mudanças organizacionais para o alinhamento estratégico. Esse fator está relacionado com um contexto macro-organizacional e envolve aspectos como rapidez nas mudanças, concorrência, características do processo de mudança, aspectos culturais e sobrevivência da empresa.

O segundo eixo aborda aspectos micro-organizacionais e possuem mais relação em como os indivíduos se comportam perante a mudança, o que pode variar de acordo com características demográficas (BRESSAN, 2004). Deste modo, engloba o impacto negativo das mudanças nas pessoas, assim como a capacidade de quebrar paradigmas, características heterogêneas de cada um e até mesmo a idade.

O último fator é o que está mais ligado com o papel dos gestores na execução da mudança. Os líderes têm o dever de gerir a mudança, ao mesmo tempo em que devem prover a comunicação entre todos da empresa, independente do nível hierárquico. Além de tornar o processo mais transparente, o envolvimento de todos pode gerar mais comprometimento e motivação dos trabalhadores para realização da mudança. A conscientização de cada um e compreensão do seu papel no processo é fundamental e pode ser determinante para que o fenômeno atinja seus objetivos (BRESSAN, 2004).

Portanto, a mudança organizacional pode se manifestar de diversas maneiras diferentes no contexto empresarial. Uma dessas possibilidades seria por meio do redesenho organizacional, onde a estrutura da empresa é alterada para que se obtenha algum resultado positivo. Porém, esse aspecto deve ser muito bem planejado e conduzido para que se garanta o sucesso esperado.

## **2.2 Reestruturação Organizacional: caracterização da mudança na estrutura das organizações**

A estrutura organizacional trata das relações entre os elementos sociais, como as pessoas, posições e unidades organizacionais, na empresa. Como a estrutura reflete a distribuição de poder e influencia a qualidade no desenvolvimento das atividades, é importante que ela seja planejada para produção de resultados coerentes com os objetivos da empresa (SANTOS; LOPES; ANEZ, 2007).

Com a estrutura, é possível definir como as tarefas serão agrupadas, coordenadas e distribuídas. Nesse sentido, a classificação da estrutura pode ser feita com base em dois modelos distintos e completamente opostos. O modelo mecanicista possui características burocráticas, departamentalização, formalização e baixa participação dos trabalhadores no processo decisório. Já o modelo orgânico indica a existência de equipes sem uma grande hierarquia, com baixa formalização e maior participação de todos no processo decisório (ROBBINS, 2005). As organizações, portanto, seguem uma linha estratégica que varia entre um modelo ou outro.

Cada organização adota seu modelo estrutural próprio dependendo dos objetivos que almeja atingir e dos recursos que possui para isso. Conforme indicado por Robbins (2005), a estratégia, o tamanho da organização, o ambiente em que está inserida e o uso da tecnologia são os principais fatores que afetam a estrutura da empresa.

Já que muitos desses aspectos são dinâmicos, podendo variar com o passar do tempo, a organização precisa possuir flexibilidade organizacional para reagir frente a um cenário de mudança (SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000). Essa flexibilidade possibilita uma adaptação da estrutura organizacional, por meio de alterações em suas relações que refletem em impacto na organização do trabalho. Esse processo pode ser chamado de redesenho organizacional e tem como objetivo o aperfeiçoamento da empresa (GONÇALVES, 1994).

As organizações têm sido cada vez mais obrigadas a fazer o redesenho de seus processos para que se mantenham competitivas no mercado. Essa exigência está sendo causada não somente pelo contexto de mudanças no meio em que as organizações estão inseridas, mas também por reivindicação dos seus empregados (GONÇALVES, 1998).

No entanto, de acordo com Gonçalves (1998), a tecnologia é o aspecto de mudança que possui maior importância na transformação das empresas. Apesar de realmente ser um fator importante para as empresas e que pode gerar alterações cruciais nelas, a tecnologia precisa estar relacionada com os objetivos da empresa para que as alterações sejam bem sucedidas. Caso contrário, sem ter alguém para operar e controlar essa ferramenta, o rendimento das organizações não será melhorado. Por esse motivo, é essencial que a tecnologia da informação esteja atrelada com os processos de negócio nas organizações.

### **2.3 A importância da Gestão integrada de Tecnologia da Informação e Processos nas organizações.**

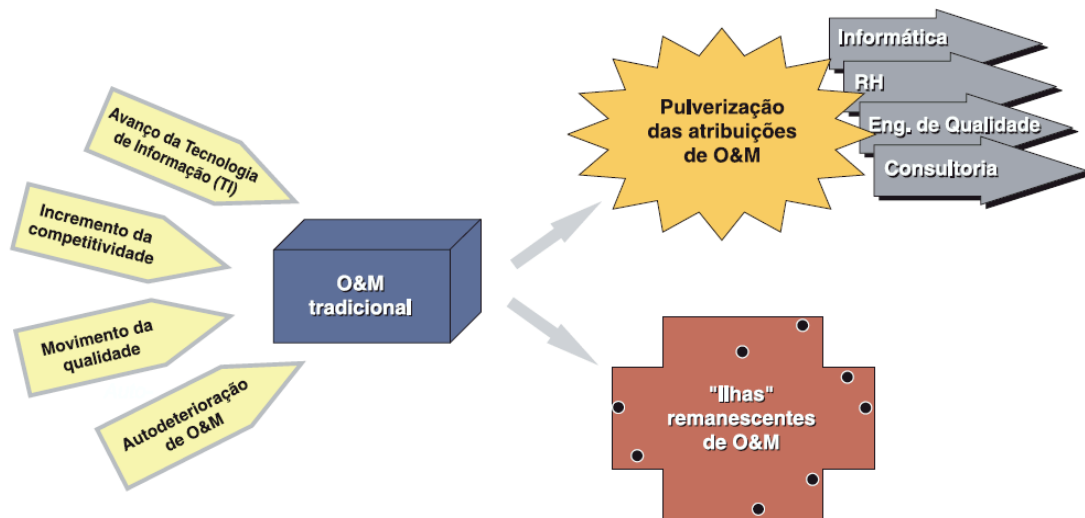
Corroborando com esse profundo cenário de transformações, é possível notar que as organizações estão passando por diversas mudanças em sua estrutura para que possam se adaptar e se manter competitivas. De acordo com Caldas (1999), esse cenário geral de alterações pode ser caracterizado como uma mudança radical e convulsiva, e o seu entendimento possibilita uma melhor compreensão do motivo pelo qual as organizações mudam.

Uma mudança frequente que ocorre nas organizações como consequência desse ambiente dinâmico, conforme explicitado nos tópicos anteriores, é a alteração na estrutura da empresa. Essa modificação pode ocorrer com a criação de novas áreas, extinção de alguma área ou com as alterações nas relações de trabalho entre os colaboradores da organização, por exemplo.

Tratando-se da extinção de áreas nas organizações, é possível destacar que, desde 1995, o departamento de Organização e Métodos (O&M) apresenta um declínio acentuado nas empresas, praticamente deixando de existir em muitas delas. Essa função perdeu grande parte da atratividade que possuía, principalmente devido a três fatores: a) Mudanças no modelo de gestão; b) Desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI); e c) Incremento da competitividade. Como resultado disso, as suas atividades foram diluídas entre outras áreas das organizações (CALDAS, 1999).

A figura 1 demonstra um resumo sintético sobre as causas e consequências da extinção do departamento de O&M, com os principais fatores condicionantes dessas transformações.

Figura 1: Fatores condicionantes das transformações na função de O&M



Fonte: Caldas (1999).

O foco deste estudo será a área de processos, um dos departamentos com atribuições pautadas em O&M e que, conseqüentemente, também vem deixando de existir em muitas empresas.

Existem inúmeras definições e contextos em que a palavra processo é empregada (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012), por isso é essencial definir a abordagem utilizada. Para esta pesquisa, o termo está inserido em um contexto de negócio.

De acordo com a definição indicada pelo CBOK (2009), processos são comportamentos ou atividades realizadas por humanos ou máquinas para alcance de metas. Para o negócio, é importante ressaltar que o processo envolve todos os limites funcionais do trabalho para que possa agregar valor ao cliente. Ainda há outras definições para processos de negócio na literatura, mas todas elas apresentam uma visão baseada na transformação dos recursos de entrada em saída, com a finalidade previamente estabelecida (COSTA; POLITANO, 2008).

Com as mudanças determinadas pela globalização, as empresas passaram a enxergar os processos como uma oportunidade de identificar meios para se tornarem excelentes em suas atuações (GOULART; SOUZA; ZIVIANI, 2012). Uma dessas oportunidades surgiu na incorporação de novas ferramentas tecnológicas,

permitindo a automatização dos fluxos de trabalho, redução de prazos de entrega e otimização dos processos.

Considerando essas informações, é possível concluir que o advento da TI tornou obsoletas muitas das necessidades que viabilizam o departamento de O&M. Caldas (1999) afirma que o O&M atuava em um segmento de acesso, comunicação e procedimentos entre usuários e sistemas de informação, que foram eliminados com a evolução tecnológica.

O departamento de O&M era necessário também para a difusão de informações e ferramentas de apoio, o que também passou a ser uma função das máquinas, que podem ser melhor controladas e garantir mais autonomia nos processos (CALDAS, 1999).

Nesse contexto, como a Tecnologia da Informação passou a ter uma maior importância e influência nas organizações, muitas empresas incorporaram a função dos profissionais de O&M à área responsável pela TI (CALDAS, 1999). Segundo Gonçalves (1995), a TI é capaz de alterar o projeto dos cargos, dos processos de trabalho, as estruturas organizacionais, a cultura da empresa e as habilidades individuais.

A tecnologia da informação, conforme exposto por Albertin (2001), é fundamental para diversos setores, tanto em nível operacional como também em nível estratégico. Devido a esses fatores, ela passou a ser vista como uma das principais influenciadoras do planejamento das organizações, permitindo a melhoria de vários aspectos no negócio.

As principais contribuições de TI são, em síntese, facilidade no relacionamento, customização em massa, inovação de produtos, novos canais de venda e distribuição, promoção de produtos, novas oportunidades de negócio, estratégia competitiva e economia direta (ALBERTIN, 2001).

Desta forma, é fundamental que o planejamento estratégico dos negócios esteja alinhado com o de tecnologia da informação, podendo realizar grandes mudanças na organização e otimizar seus resultados. Observando esse papel estratégico que a TI tem na empresa, os investimentos nessa área estão tendo um aumento significativo (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Conforme explicitado pelo CBOK (2009), a partir de uma análise adequada das atividades do negócio, é possível demonstrar a sua eficiência e criar um entendimento de como o trabalho ocorre. As métricas de desempenho conseguem



identificar lacunas entre o desempenho ideal para alcance dos objetivos da organização e o que está sendo executado. Essa avaliação possibilitará a mensuração do desempenho do processo por meio de indicadores como o custo, velocidade, deficiências e riscos, por exemplo.

O custo é um fator importante, já que está atrelado aos valores financeiros que a empresa investe e espera ser compensada. Portanto, a utilização melhorada dos recursos é uma questão que deve sempre ser considerada, avaliando se os custos estão sendo sempre absorvidos e se ele não pode ser reduzido por meio de alguma melhoria (CBOK, 2009).

Em muitos casos, o uso de novas tecnologias mais avançadas pode trazer ganhos significativos para o desempenho de determinada atividade (CBOK, 2009). No entanto, a introdução de qualquer ferramenta deve ser bem estudada para obter benefícios, caso contrário o seu uso pode não trazer nenhum benefício significativo.

Outro fator que pode representar que a atividade está sendo realizada de forma satisfatória, conforme relacionado pelo CBOK (2009), está presente no relacionamento com o cliente. A satisfação do cliente deve ser tratada com um dos objetivos centrais da organização e, para isso, é fundamental identificar suas necessidades e suas expectativas.

Os fatores de desempenho podem ajudar na tomada de decisão e demonstrar a efetividade de um processo, isto é, se ele atende o seu propósito (CBOK, 2009). Essa questão está diretamente ligada com a capacidade que a organização tem de realizar mudanças planejadas que resultem em benefícios para o negócio.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo possui o objetivo de descrever os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa, assim como as principais características do lócus do estudo. Para isso, ele foi subdividido em diferentes seções. Primeiro, será feita a apresentação da organização, das áreas e dos participantes da pesquisa. Posteriormente, serão descritos os instrumentos usados para a coleta e análise das evidências empíricas, bem como as estratégias e procedimentos adotados para este fim.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O objetivo desta pesquisa foi a avaliação, de acordo com a ótica de gestores da empresa, dos resultados do processo de mudança organizacional decorrente da junção das áreas de gestão de processos e tecnologia da informação. Nesse sentido, a principal finalidade do estudo foi a de descrever o evento ocorrido com o redesenho organizacional e a sua percepção por parte de colaboradores de maior nível hierárquico na organização.

Para a elaboração da pesquisa, um estudo de caso foi realizado em uma empresa privada do ramo de seguros que passou recentemente pelo processo de redesenho, com a junção das áreas mencionadas.

É um estudo qualitativo, já que esse tipo de pesquisa permite considerar as especificidades de cada problema, possibilitando também a análise das particularidades de cada caso estudado sem a utilização de critérios generalizantes (GOLDENBERG, 2004).

#### **3.2 Caracterização da organização**

Para a realização do estudo de caso, foi selecionada uma empresa privada do ramo de seguros com alta representatividade no mercado. O ramo em que a empresa

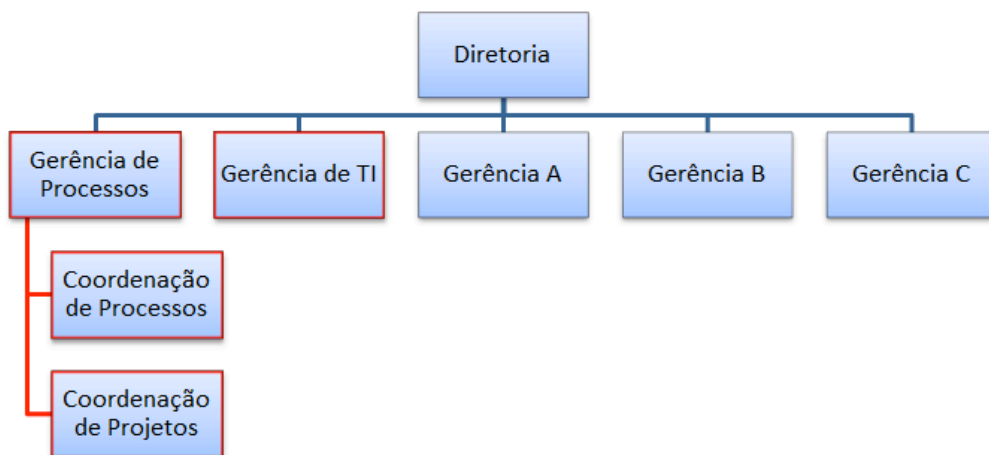
atua não indica uma característica importante para o estudo. A escolha por essa organização se justifica pela facilidade de acesso, intermediada por contatos de dentro da empresa, e também por se enquadrar nas características do objeto de estudo.

De acordo com a classificação de porte estabelecida pela lei nº 11.638/2007 e pelo BNDES, aplicável a todos os setores, a organização estudada trata-se de uma empresa de grande porte, já que sua receita operacional bruta anual é superior a R\$ 300.000.000,00.

A organização possui sede localizada no Distrito Federal, mas possui filiais espalhadas por todo o país, o que impossibilita o cálculo preciso da quantidade de funcionários que prestam serviço para a empresa. No entanto, é importante destacar que cerca de 60 pessoas trabalham na matriz da empresa.

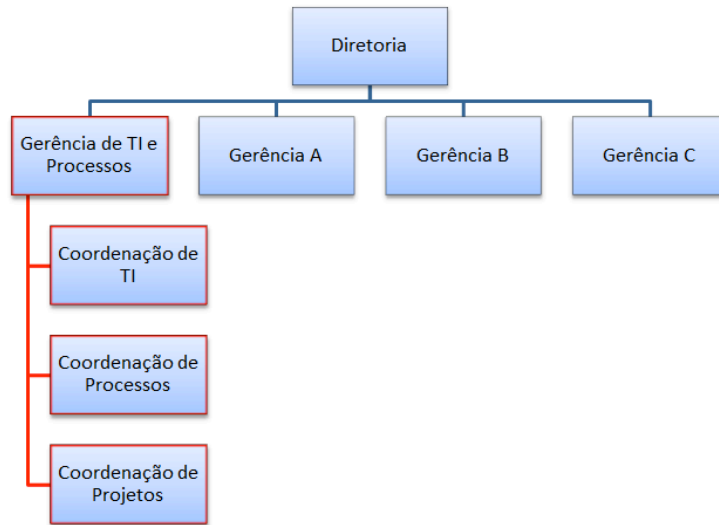
No ano de 2012, foi definido pela diretoria da organização que as áreas de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação, situadas na matriz, teriam a sua junção como uma forma de melhorar os resultados das equipes. Portanto, a empresa passou recentemente por um processo de redesenho organizacional que refletiu em uma mudança na sua estrutura. O organograma da matriz da empresa, antes e depois da sua modificação estrutural, pode ser observado através das figuras 2 e 3, respectivamente, com destaque em vermelho para a área que é objeto do estudo.

Figura 2: Estrutura da matriz da organização antes da mudança.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 3: Estrutura da matriz da organização após a mudança.



Fonte: Elaborada pelo autor.

É importante destacar que a empresa possui acionistas internacionais que influenciam diretamente na cultura organizacional, modificando os seus valores e o clima. Essa característica pode ser determinante para explicação da postura da empresa e seus colaboradores em determinadas situações.

### 3.3 Sujeitos da pesquisa

O estudo foi realizado apenas na matriz da empresa, localizada em Brasília, considerando que o processo de mudança ocorreu neste ambiente. As principais decisões estratégicas são tomadas nesse escritório, onde estão alocados o presidente, diretores e gerentes seniores da organização.

Sendo assim, a sede foi selecionada como lócus do estudo devido a sua importância para a organização como um todo, já que se trata do escritório principal, e também por ter passado pelo processo de redesenho organizacional com a fusão das áreas de TI e Processos.

A matriz possui, em média, 60 funcionários, sendo que entre eles há: 1 (um) diretor, 7 (sete) gerentes e 6 (seis) coordenadores. Os demais colaboradores estão divididos em especialistas, analistas, estagiários e terceirizados.

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é a avaliação, com base na percepção dos gestores, dos resultados do processo de mudança organizacional, o estudo buscou a realização de entrevistas com os gerentes e coordenadores do escritório que participaram do processo de mudança, direta ou indiretamente, para levantar a impressão deles sobre o fenômeno. Os gestores que não estavam presentes na organização durante a ocorrência da mudança em 2012 não são sujeitos da pesquisa por não possuírem informações suficientes para avaliar os resultados do fenômeno.

A escolha dos sujeitos da pesquisa pode ser explicada pela relevância que esses indivíduos têm para a organização. Os gestores participam ativamente das definições estratégicas da diretoria. Além disso, ao mesmo tempo, gerenciam suas equipes para que obtenham um alto desempenho no exercício de suas atribuições. Portanto, essas pessoas possuem insumos para explicar a motivação do processo de redesenho organizacional e também para fazer uma análise crítica das consequências do processo.

Apesar do roteiro das entrevistas propor a coleta dessas informações, não houve investigação das características sociodemográficas dos participantes. Para evitar o receio dos participantes em serem identificados, esses dados não foram tratados como obrigatórios, considerando que não estão relacionados com o objetivo do estudo. No entanto, como os entrevistados possuem níveis hierárquicos semelhantes na organização, é possível afirmar que todos possuem alto grau de instrução e participam das principais definições estratégicas da diretoria. Também é importante destacar que todos os entrevistados possuem vasto conhecimento sobre a empresa, considerando que o participante do estudo mais novo na empresa já trabalhava lá há 6 anos.

### **3.4 Procedimentos de coleta das evidências empíricas**

A coleta das evidências empíricas foi realizada, principalmente, por meio de dois métodos distintos, que foram utilizados em diferentes etapas da pesquisa.

Um dos principais procedimentos foi a realização de entrevistas presenciais e individuais com os participantes do estudo. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social para coleta de dados adequada para obter informações referentes ao que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, fazem, pretendem fazer ou fizeram. A entrevista ainda possibilita a identificação dos motivos para determinados fatos.

As entrevistas foram realizadas com os gestores da empresa de forma individual e presencial em outubro de 2014. Os sujeitos da pesquisa foram convidados para participar do estudo e as conversas foram realizadas mediante a disponibilidade de cada um.

Outra estratégia de coleta utilizada no estudo foi a análise documental. Essa técnica se refere a um procedimento em que as informações são obtidas de maneira indireta, por meio de documentos, livros, papéis oficiais, fotos, vídeos e registros diversos. O conteúdo dessas fontes de dados pode proporcionar dados com quantidade e qualidade satisfatória para a pesquisa (GIL, 2008).

Algumas informações referentes ao processo de mudança foram buscadas junto à área de TI e processos com o intuito de esclarecer informações pertinentes ao estudo. Para isso, os colaboradores e gestores da gerência apresentaram dados relacionados à eficiência da área no cumprimento de suas atividades e o seu histórico.

### **3.5 Instrumentos de coleta das evidências empíricas**

Para tornar possível a realização da coleta das evidências empíricas que foram utilizadas na pesquisa, alguns instrumentos diferentes foram utilizados, a maioria deles para dar suporte na realização das entrevistas.

Considerando que as entrevistas efetuadas com os gerentes da organização tiveram o intuito de atender os objetivos propostos de: identificar as causas e descrever o processo de mudança, assim como levantar a percepção gerencial sobre os resultados do fenômeno, um roteiro semiestruturado de entrevista foi elaborado para pautar o andamento da conversa. O roteiro da entrevista, Apêndice A, possibilitou que as conversas abordassem os aspectos referentes ao estudo sem perder o foco, dando liberdade ao entrevistador para fazer novas perguntas quando necessário, conduzindo e estimulando os entrevistados a detalharem o processo de mudança ocorrido.

O roteiro da entrevista foi construído com base nos roteiros de entrevista utilizados nos estudos de Bressan (2004) e Moreira (2013), instrumentos que possibilitaram caracterizar a mudança e identificar percepções gerenciais sobre o processo. Com esse instrumento de análise foi possível avaliar os motivadores para a mudança, seus principais ganhos, as falhas e os desafios para que o fenômeno possa ser considerado como positivo.

As perguntas existentes nos roteiros de Bressan (2004) e Moreira (2013) foram avaliadas e, para aquelas com conteúdo semelhante ao objeto de estudo desse trabalho, aproveitadas. Todas as questões passaram por alterações com base no referencial teórico e foram adaptadas para que pudessem responder os objetivos específicos do trabalho.

O roteiro semiestruturado constituído foi composto por 8 questões, das quais 7 foram perguntas abertas em que o entrevistado tinha a liberdade de responder livremente. Somente a última pergunta do roteiro era objetiva, onde o respondente deveria atribuir uma nota para os itens elencados em conformidade com uma escala na qual podia optar entre a discordância total até a concordância total com o fator determinado, conforme especificado no quadro 5.

Quadro 5: Legenda da escala utilizada para a questão 8 do roteiro de entrevista

DT	DP	I	CP	CT
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: Elaborada pelo autor.

As perguntas do roteiro podem ser divididas em três blocos principais, sendo que cada bloco possui categorias de questões diferentes, todas em conformidade com o objetivo do trabalho.

As questões 1 e 2 fazem parte do primeiro bloco de perguntas e tinham a proposta de introduzir o tema Mudança Organizacional, fazendo com que o entrevistado refletisse sobre aspectos gerais do assunto, evitando o apego à somente uma característica particular. Portanto, a pessoa era encorajada a dar mais de um exemplo em suas respostas e, caso estivesse com dificuldades, alguns elementos motivadores eram elencados pelo entrevistador.

O segundo bloco de questões é composto pelas perguntas 3 a 7, com conteúdo mais específico e voltado para questões inerentes à junção das duas áreas na organização ou características importantes da empresa e de seus colaboradores.

A questão 8 é a única que compõe o terceiro bloco de questões. Essa pergunta é composta por 8 subitens que se referem à fatores retirados do CBOK (2009) diretamente relacionados à eficiência de um negócio em alcançar seus objetivos. Para efeito do estudo, essa questão está fazendo referência à junção das duas áreas na organização, de modo que seja possível levantar a percepção dos entrevistados a respeito dos resultados da mudança.

O quadro 6 resume a divisão proposta dos 8 itens do roteiro de entrevista, indicando o objetivo de cada grupo de perguntas para o trabalho.

Quadro 6: Divisão do roteiro da entrevista com no objetivo das questões

Questões	Objetivo
1 e 2	Introdução do tema da pesquisa
3 a 7	Análise de questões pertinentes sobre a organização e o processo de mudança estudado
8	Levantar a percepção dos entrevistados a respeito dos resultados da mudança

Fonte: Elaborada pelo autor.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, durante o horário do expediente, e foram gravadas mediante a autorização prévia do entrevistado. Alguns entrevistados



não autorizaram a gravação por não se sentirem confortáveis ou temendo a sua identificação, mesmo sendo informados de que os dados seriam tratados de forma agrupada, tornando impossível a identificação pessoal. Para esses casos, as respostas do entrevistado foram anotadas ao decorrer da entrevista.

O *site* institucional e alguns documentos da empresa também foram analisados para a busca de indicadores que pudessem comprovar ou refutar as questões abordadas pelos gestores. A percepção gerencial é subjetiva e pode ser influenciada, de maneira positiva ou negativa, por outros fatores. O objetivo desse instrumento de coleta é buscar insumos para validar as entrevistas, de modo que os resultados da mudança fossem avaliados com base em informações mais concretas.

Além do uso do roteiro semiestruturado e do gravador, para as entrevistas, e de documentos da empresa que evidenciam o resultado da mudança, na análise documental, também foram utilizadas algumas ferramentas tecnológicas para facilitar a análise das evidências empíricas. Sendo assim, programas computacionais, como o Microsoft Excel, foram usados como recurso para categorizar os dados.

### **3.6 Procedimentos de análise das evidências empíricas**

A análise das evidências empíricas deste estudo foi realizada com base na análise de conteúdo. Segundo Gil (2008), esse procedimento de análise foi desenvolvido a partir da produção de um grande volume de material pelos meios de comunicação. Com base nisso, ele pode ser definido como uma técnica de investigação em que é feita uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo com o intuito de interpretar os dados (GIL, 2008).

Esse tipo de estudo fez o tratamento dos dados obtidos pela inferência e interpretação de informações. Para tanto, a análise se pautou na presença de determinadas palavras, temas ou variáveis. Como o estudo não propõe a generalização, a pesquisa não se fundamentou na repetição dos tópicos nas entrevistas.

Também foi utilizada a categorização a priori para indicação de aspectos inibidores, facilitadores e reativos no processo de mudança organizacional. Esses fatores foram levantados com base no referencial teórico da pesquisa, possibilitando a comparação entre os resultados obtidos e a literatura sobre o tema. Algumas respostas possibilitaram a categorização com base em princípios equivalentes para facilitar a análise do pesquisador, conforme proposto por Gil (2008).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O capítulo em questão apresenta os resultados da análise documental e dos roteiros de entrevista aplicados, discutidos à luz da literatura. Inicialmente será feito um breve histórico das áreas de processos e TI na organização antes da mudança para relatar questões determinantes para o estudo. Posteriormente, os resultados são apresentados de acordo com a ordem dos objetivos específicos.

Para melhor exposição e análise das evidências empíricas, os gestores entrevistados por meio do roteiro de entrevista foram identificados por meio da abreviação E1, E2, E3, E4, E5.

### **4.1 O contexto organizacional da mudança: características e histórico das áreas de TI e processos**

Para o entendimento adequado da junção das áreas de processos e TI na organização, é essencial ter um conhecimento acerca das características de cada uma das gerências e analisar o contexto em que a mudança ocorreu. Sendo assim, mesmo que esse não seja o foco do estudo, será traçado um histórico do funcionamento das áreas, baseado na observação do pesquisador e nas respostas coletadas nas entrevistas.

Corroborando com as informações do estudo de Albertin (2001), é possível observar dentro da empresa que a tecnologia da informação está assumindo um papel cada vez mais importante, tanto em nível operacional como estratégico. Os profissionais dessa área são responsáveis por dar suporte aos clientes no exercício de suas atividades, atendendo demandas corretivas e evolutivas relacionadas aos sistemas, possibilitando a melhoria de diversos fatores no negócio. Este trabalho resulta em ganhos como, por exemplo, a inovação nos produtos, novos canais de distribuição e venda, novas oportunidades de negócio e facilidade no relacionamento (ALBERTIN, 2001).

O departamento de processos da empresa, apesar de estar pautado em um fluxo de transformação de recursos de entrada em saídas ligadas aos objetivos previamente estabelecidos (COSTA; POLITANO, 2008), carece de algumas práticas importantes da gestão de processos, como o mapeamento, modelagem e documentação dos procedimentos. No contexto da organização estudada, os analistas de processos possuem funções que são atribuições dos analistas de negócio. Deste modo, uma das principais funções desses colaboradores é o alinhamento entre as áreas de negócio e a área de TI, identificando e traduzindo as necessidades dos clientes.

Portanto, considerando a função das duas gerências, conclui-se que as duas áreas possuem um relacionamento direto de grande fluxo de comunicação, necessitando de fluência nas atribuições para o bom andamento do trabalho.

Antes da junção das duas áreas, havia dois departamentos distintos para a gestão dos processos e TI, conforme explicitado na figura 2 da seção 3.2 deste estudo. Ainda assim, a organização passou por uma mudança específica entre os anos de 2010 e 2011 que impactou os dois setores com suas devidas particularidades. No caso da TI, a mudança causou uma reestruturação dentro da área que alterou significativamente o quadro de colaboradores. Em processos, a equipe teve uma mudança drástica nas relações de trabalho, assumindo muitas responsabilidades que não possuíam anteriormente.

Com base nas informações apresentadas, é possível perceber que ambas as gerências já estavam trabalhando com alterações em suas estruturas de trabalho há mais de 1 ano antes da junção das áreas. Ainda que não faça parte do escopo da pesquisa, essa mudança precedente é determinante para a fusão e está relacionada com os dados obtidos durante a realização das entrevistas. Esses dados possibilitaram o levantamento de aspectos motivadores da mudança, além de características importantes sobre as estratégias adotadas durante a sua execução e percepções de atores fundamentais no processo.

#### 4.1.1 Os aspectos motivadores para a mudança organizacional

Logo com o início das entrevistas, foi pedido para que os gestores indicassem alguns aspectos que julgam como principais causadores de uma mudança organizacional qualquer. Essa pergunta estimulou uma reflexão crítica e abordou uma série de características que podem ser tratadas como causadores, facilitadores e dificultadores de mudança, conforme definido por Bressan (2004).

As informações levantadas a partir das respostas de todos os entrevistados indicaram um bom conhecimento acerca desses fatores, consoantes com a literatura sobre o tema.

Foi observado entre os sujeitos da pesquisa que as questões políticas e correções de ineficiências possuem uma elevada importância no que se refere ao desencadeamento da mudança organizacional. O entrevistado E1, por exemplo, atribui o poder como principal causador de uma mudança.

O primeiro fator que considero preponderante para a mudança organizacional é o político, onde existem grupos distintos e poderes distintos. As mudanças surgem para tentar realinhar os objetivos estratégicos desses poderes. [...] Sendo assim, o principal causador de uma mudança organizacional é um interesse político maior.

O entrevistado E2 já coloca problema nos processos como o fator que prevalece no momento de se planejar uma mudança organizacional, concordando que ela busca uma melhora de procedimentos para realinhar os objetivos.

A mudança tem a função de adequação do processo. Se o processo não está legal, está moroso e está tendo impactos com fornecedores e clientes, então é necessário reestruturar e ver uma forma de mudança para melhorar isso.

Essas definições se assemelham com aquelas dadas por outros gestores e condizem com o referencial teórico sobre o tema. Interesses políticos e adequações no processo são motivadores de mudança que estão relacionados com as mudanças no ambiente de negócios delimitadas por Pettigrew (1987), tendências sociais (ROBBINS, 2005) e descontinuidades na estrutura organizacional apontadas por Nadler e cols. (1995). Além disso, esses fatores estão estritamente relacionados

com adaptações a novas estratégias corporativas (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994).

Outras definições abordadas mais pontualmente se referem às questões como a redução de custos, adequações de espaço físico, melhora na imagem da organização, mais produtividade e resolução de conflitos interpessoais.

Apesar da ampla variedade de conceituações e exemplos citados ao se referir aos desencadeadores de uma mudança organizacional em um contexto geral, os entrevistados foram bem mais categóricos ao serem perguntados sobre os causadores da mudança ocorrida com a junção das áreas de TI e processos na empresa.

Uma resposta unânime entre todos os entrevistados afirma que a mudança ocorreu principalmente para solucionar problemas de relacionamento. Existia uma grande dificuldade de interação entre as equipes, que gerava atritos e problemas na atribuição das responsabilidades de cada um. O entrevistado E4 faz um breve resumo do cenário existente na época e que dificultava o andamento do trabalho.

Existiam muitos conflitos entre as áreas, que geravam baixo resultado das duas equipes. Esse fato também gerava um desgaste junto aos clientes e superiores hierárquicos.

Os conflitos existentes entre as duas equipes geravam situações de desconforto para os colaboradores e clientes, que tornavam o fluxo de trabalho mais moroso e burocrático. As responsabilidades dos funcionários das equipes eram sobrepostas, o que deixava o processo menos transparente.

A mudança também foi planejada em concordância com novas estratégias da diretoria que desejavam a redução dos custos e o aumento da produtividade de ambas as equipes. Tudo isso foi alinhado com pesquisas de casos no mercado em que o modelo foi adotado com sucesso.

Portanto, todos os três fatores que ocasionaram o processo de mudança que culminou na junção das áreas de TI e processos estão ligados a diretrizes internas de adaptação a novas estratégias da empresa. Esse posicionamento da organização partiu de crises que estavam sendo vivenciadas pelas áreas, sem que conseguissem atender às necessidades de clientes gastando o mínimo de recursos possíveis (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994). Para a diretoria, essa questão

estava refletida em uma dificuldade com a estrutura da organização, sendo feita então a sua reestruturação.

#### 4.1.2 A mudança organizacional: características e classificações

Considerando o contexto organizacional vivenciado e elencando os fatores determinantes para o processo de mudança, é possível ter uma melhor noção dos objetivos da empresa ao juntar as duas equipes.

Inicialmente, fazendo um paralelo com o referencial teórico sobre o tema, a junção das áreas de TI e processos em um único departamento pode ser considerada como um processo de mudança se trata de uma alteração, decorrente dos fatores internos da organização, que gerou impactos no trabalho e resultados (BRUNO-FARIA, 2003).

Com relação a sua classificação, de acordo com a abordagem de Weick e Quinn (1999), a mudança pode ser caracterizada como episódica, pois está pautado na necessidade de revisão de estratégias utilizadas para o alcance de objetivos organizacionais. Além disso, ela foi um processo intencional, de caráter descontínuo e infrequente, motivado por uma situação de desequilíbrio organizacional. Naturalmente, esse tipo de evento é mais raro na organização, já que tende a apresentar uma maior ruptura com os paradigmas estabelecidos (WEICK; QUINN, 1999).

Como a mudança organizacional gera impactos nos níveis individual, organizacional e ambiental (MOREIRA, 2013), é importante fazer um estudo integrado referente a todos os aspectos decorrentes da alteração, procurando integrar diferentes visões e superar dificuldades. Apesar da importância da colaboração de todos os atores no processo de mudança, diretos ou indiretos, até mesmo para lidar com diferentes concepções do modelo de trabalho, o estudo aponta para uma possível falta de participação, ou até mesmo conhecimento, das pessoas sobre o processo.

A falta de envolvimento de diferentes atores foi evidenciada durante a realização das entrevistas. Ao serem questionados sobre o conhecimento que tinham a respeito

das estratégias utilizadas durante a mudança, os gestores afirmaram que: “[...] não tenho conhecimento de nenhuma estratégia utilizada.”.

Somente um dos entrevistados teve uma relação mais próxima com o processo de mudança e soube dizer informações mais detalhadas a respeito do plano de ação adotado.

Não foi utilizada nenhuma estratégia formal no processo de mudança. Porém, alguns procedimentos informais foram usados.

Entre eles, as principais ações que podemos citar se referem à distribuição do espaço físico, reestruturação da equipe e desenho de responsabilidades da nova área e comunicação dos envolvidos, diretos (colaboradores) e indiretos (clientes, superiores e fornecedores).

Além disso, a mudança foi feita de maneira gradativa para evitar grandes impactos.

A inexistência de uma estratégia formal pode ter sido um dos elementos determinantes para a falta de conhecimento generalizado sobre o planejamento da mudança.

Mesmo adotando uma linha gradual de mudança para evitar grandes prejuízos no processo, a reação dos colaboradores não foi anulada no fenômeno. Cada gestor tratou o seu ponto de vista sob uma abordagem diferente, mas todos indicaram a existência de uma resistência na alteração, em conformidade com a literatura (BRESSAN, 2004; ROBBINS, 2005). O entrevistado E1 fez uma análise da reação dos colaboradores baseada em questões históricas da empresa.

Os funcionários se mostraram bastante reativos com a mudança e foi necessário um período de mais de seis meses para que eles pudessem se adaptar e mostrar mais abertura para a alteração.

Na minha opinião, o que mais causou a resistência foi o aspecto histórico organizacional. Os procedimentos funcionavam de uma maneira e mudar isso significa tirar as pessoas da zona de conforto em que estão.

O ponto de vista do entrevistado E2 já seguiu uma lógica baseada no receio das consequências da mudança por parte dos colaboradores.

A grande maioria dos funcionários demonstrou certa resistência à mudança, pois estavam com medo da possibilidade de corte de pessoal e de serem então demitidos. Essa questão não foi confirmada e nenhum funcionário foi dispensado.



O entrevistado E4 percebeu uma resistência ligada aos valores pessoais de determinados colaboradores.

Acredito que exista uma resistência velada por parte de alguns colaboradores, que preferem segregar competências para manter seu status funcional. Mesmo compondo agora a mesma equipe, podemos perceber que alguns preferem manter a divisão clara entre aqueles que são de processos e os que são de TI.

Considerando a classificação de Robbins (2005) com relação a resistência à mudança, é possível caracterizar a resistência identificada por todos os gestores no âmbito individual. Nesse sentido, as reações às alterações estão pautadas em características pessoais de cada indivíduo. Além disso, todas as barreiras estão ligadas com as fontes de resistência individual, tais como os hábitos, segurança e medo do desconhecido (ROBBINS, 2005).

Um fator que merece destaque no processo de mudança, já que foi relatado por alguns entrevistados, refere-se à troca da gerência das áreas. Com a junção da área de TI e processos, os gerentes das duas áreas não foram mantidos nos cargos e foi contratado um novo gerente para assumir a nova área. Dependendo do enfoque e do ponto de vista observado, essa questão foi indicada como ponto negativo e, ao mesmo tempo, positivo.

Um dos entrevistados reforçou a natureza positiva dessa troca embasando o seu ponto de vista no problema das relações interpessoais. De acordo com o gestor, com o conflito existente no período, a mudança não seria efetiva se a chefia fosse mantida, pois o desgaste na relação poderia resistir ao processo. A entrada de uma nova pessoa, com um novo discurso, objetivando a integração de todos e unificação da equipe teria mais chances de sucesso.

Para outro entrevistado, a saída dos gerentes anteriores foi um fator negativo, porque as pessoas gostavam ou estavam acostumadas com aquele modelo de trabalho. De qualquer forma, as pessoas que ocupavam esses postos foram somente realocadas de cargo, permanecendo na empresa para uma eventual necessidade de consulta e repasse do conhecimento.

Com relação aos resultados obtidos com a fusão das áreas, todos os entrevistados disseram que o relacionamento teve uma melhora significativa, mesmo que ainda

apresente pequenas divergências em alguns momentos. O relato do entrevistado E5 busca listar um panorama geral de todas as melhorias decorrentes da mudança.

Tratando-se dos resultados que tivemos com a junção das áreas, eu consigo afirmar que tivemos um aumento incontestável de produtividade com a implementação de algumas melhorias no fluxo do processo. Também obtivemos uma grande melhora no relacionamento interpessoal e uma redução de custos. Todos esses fatores desenvolveram a credibilidade da equipe e fizeram com que a imagem dos profissionais e da própria área fossem melhorados.

Ainda assim, todos os entrevistados afirmaram que a mudança em questão não solucionou todos os problemas existentes nos processos de trabalho. Sendo assim, é fundamental seguir mapeando as ineficiências existentes na área para implementar outras mudanças.

#### 4.1.3 A percepção gerencial sobre os resultados da mudança

Sabendo como se deu o processo de mudança organizacional na empresa com a junção das duas áreas, partiu-se então para uma investigação da percepção gerencial acerca dos resultados da alteração. Os gestores da organização, sujeitos deste estudo, são provavelmente os funcionários da organização que possuem mais insumos para avaliar os resultados da mudança, já que as suas atribuições devem estar relacionadas com a gestão da mudança (BRESSAN, 2004).

A percepção dos gestores foi avaliada com base em informações coletadas durante a realização de toda a entrevista, principalmente a partir das notas atribuídas na escala da última questão do roteiro de entrevista.

Essa pergunta lista alguns critérios de desempenho distintos, tais como o custo, risco, velocidade, qualidade e correção de ineficiências, que possibilitam a mensuração dos resultados (CBOK, 2009). A utilização dessas métricas permite a comparação entre o desempenho da equipe e o ideal para que os objetivos almejados sejam alcançados, com base nas percepções e conhecimentos dos gestores sobre o tema.

Como o foco da pesquisa era a realização de um estudo qualitativo, os dados obtidos na pergunta 8 não foram tabulados e nem analisados estatisticamente. Considerando que todos os itens desta pergunta se tratam de fatores positivos para

a empresa, onde a nota “DT – Discordo Totalmente” seria a mais negativa e “CT – Concordo Totalmente” a mais positiva, e que eles não tiveram nenhum ranqueamento de acordo com o nível de importância, fizemos a contagem simples das respostas para avaliar se haveria um consenso entre a percepção das pessoas. A tabela 1 resume a contagem das respostas dos entrevistados à última questão do roteiro de entrevista.

Tabela 1: Contagem das respostas à questão 8 do roteiro de entrevista

DT	DP	I	CP	CT
0	1	12	15	12

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os dados obtidos, é possível perceber que, em geral, a percepção dos gestores com relação ao processo de mudança foi bem semelhante. Foram apontadas melhorias em um alto ou baixo grau para diversas características, mas a quantidade de impressões em que a mudança não alterou as estruturas de trabalho também foi elevada.

Fazendo uma análise mais aprofundada, é possível notar divergências claras entre o posicionamento dos gestores entrevistados. Apenas as respostas dos entrevistados E1 e E5 que tiveram uma grande aproximação, ambos autocaracterizados como colaboradores da área que sofreu a mudança. Os dois indivíduos atribuíram as duas melhores notas para quase todos os fatores, justificando que o modelo de trabalho vigente anteriormente possuía claras deficiências que tiveram uma melhora considerável. Com a transformação, o atendimento das demandas da área foi aperfeiçoado, melhorando a qualidade, o tempo e os custos na equipe. Os conflitos existentes por meio de problemas nos relacionamentos interpessoais representavam um risco eminente para toda a empresa, e a aproximação das áreas para o trabalho em conjunto mitigou essa ameaça.

O entrevistado E4, denominado como cliente da área de TI e processos, ainda possui uma visão otimista relacionada à mudança, mas essa impressão é um pouco mais moderada. Avaliando as características como cliente, o indivíduo pode dar informações importantes sobre a melhora na velocidade em que é atendido e na qualidade do produto final que recebe. Nesses aspectos, houve certa concordância com os entrevistados E1 e E5, mesmo que em um menor grau. Porém, pela posição que ocupa, a pessoa não tem acesso a informações mais específicas da área, como

o uso de tecnologias e o custo inerentes as atividades da gerência, não sabendo informar se a mudança foi positiva para esses fatores.

Por fim, os entrevistados E2 e E3 tiveram um posicionamento muito mais cético com relação aos resultados da mudança. O teor das respostas pode estar relacionado com certa resistência individual ao processo (BREISSAN, 2004; ROBBINS, 2005) ou insatisfações com o serviço prestado. Ainda assim, essas pessoas não indicaram a existência de nenhum fator que tenha piorado com a junção das áreas de TI e Processos. Para eles, a maioria das medidas não teve nenhuma alteração, com poucos fatores de atendimento melhorando no processo, o que ainda representa uma visão positiva da mudança.

Portanto, é possível perceber que existe uma satisfação coletiva na grande maioria dos apontamentos. Para algumas questões, foi constatado por alguns entrevistados que não houve alterações no processo. No entanto, muitas situações abordadas no decorrer da entrevista indicam que houve sim uma melhora, mesmo que pequena, contrariando as respostas informadas. Isso pode ser explicado pela falta de envolvimento e comunicação de algumas questões com atores da mudança (ROBBINS, 2005), uma falha do gerenciamento da mudança.

Os índices de atendimento das demandas foram consultados para confirmar ou refutar as respostas dos entrevistados. Entretanto, o controle de atendimentos e os relatórios de serviço da área passaram por reformulações concomitantes ao processo de junção das áreas de TI e Processos. Sendo assim, conforme exposto por Grey (2004), as outras mudanças ocorridas na área em paralelo com a mudança estudada afetaram a análise desta transformação.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo tem o intuito de apresentar, por meio da análise das evidências empíricas, uma síntese de todos os resultados obtidos, com o objetivo de responder à questão da pesquisa: como os gestores da organização percebem os resultados do processo de mudança organizacional decorrente da junção das áreas de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação?

Para isso, ele foi dividido em três partes distintas. A primeira seção apresentará as conclusões do estudo e suas implicações. A segunda parte irá destacar as limitações do estudo. Por último, serão apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Conclusões e implicações do estudo**

O presente trabalho teve o objetivo geral de avaliar, na ótica de gestores da empresa, os resultados do processo de mudança organizacional decorrente da junção das áreas de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação em uma instituição privada do ramo de seguros. Para isso, foram propostos os objetivos específicos de identificar as causas que levaram a organização a adotar a mudança, descrever o processo ocorrido com a junção das áreas e, por fim, descrever a percepção de gestores acerca dos resultados da mudança na empresa.

Para embasar o estudo e responder as questões levantadas com os objetivos da pesquisa, buscou-se um aprofundamento no referencial teórico sobre a mudança organizacional e suas principais características, como os aspectos motivadores, classificações, gerenciamento e reações. Além disso, o embasamento teórico foi complementado com questões referentes à reestruturação organizacional e aspectos relacionados à gestão de TI e processos na organização. Posteriormente, um estudo de caso foi desenvolvido em uma organização selecionada de acordo com os critérios abordados pela pesquisa.

Com relação à motivação da junção das áreas, identificou-se que a principal causa estava relacionada com os problemas de relacionamento entre as equipes. Essa dificuldade gerava desgastes em toda a diretoria, impactando na velocidade e qualidade do atendimento das demandas, além dos entraves burocráticos do processo. Outros fatores contribuíram para a mudança, como o desejo pelo aumento de produtividade e pela redução de custo. Entretanto, os conflitos foram sem dúvidas o gatilho para iniciar o planejamento da reestruturação.

Ao tratar sobre o processo de mudança em si, existe uma dificuldade de abordar o tema, pois a organização adotou apenas estratégias informais de ação e que eram conhecidas apenas por pessoas que estavam muito próximas das áreas. Portanto, a grande maioria dos gestores entrevistados detinham poucos conhecimentos sobre a implementação da mudança, que muitas vezes estava baseado somente em percepções do processo e não necessariamente em procedimentos formais.

As percepções gerenciais sobre os resultados da mudança, em geral, foram positivas, com a exceção de alguns fatores que foram percebidos como inalterados. Considerando que o objetivo principal era resolver o conflito existente entre as áreas que geravam interesses difusos, é possível classificar a mudança como benéfica. A equipe pode ainda não ter atingido o grau ideal de maturação, porém é unanimidade entre os colaboradores da organização que houve uma melhora na parceria e união da área de TI e processos.

Alguns outros fatores ainda não tiveram um ganho significativo apresentado, porque ainda estão em processo de maturação. Além disso, a existência de outras mudanças em paralelo pode ter afetado a impressão dos entrevistados sobre os impactos dessa mudança e a própria estabilização da equipe para criação de uma nova identidade.

## **5.2 Limitações do estudo**

Um dos principais limitadores do estudo está relacionado ao fato de não ter tido uma abrangência maior. Como o objetivo do estudo estava pautado na percepção gerencial sobre a mudança, foi possível analisar somente a visão de alguns sujeitos

que têm envolvimento direto com a área de TI e processos. A percepção de outros funcionários que tem um relacionamento próximo com a área em questão, mas que não possuem cargo gerencial, daria um enfoque diferente para o estudo e possibilitaria a análise por diferentes pontos de vista.

Além disso, a disponibilidade dos sujeitos do estudo também foi um fator que dificultou a realização das entrevistas. Apesar de ser dada prioridade para conversas curtas que não atrapalhassem o andamento do trabalho, em alguns casos, a agenda das pessoas impossibilitou a realização do estudo. Por esse motivo, não foi possível entrevistar todos os gestores que participaram, direta ou indiretamente, da mudança.

A falta do estabelecimento de um mecanismo formal e amplamente conhecido por todos para avaliar os resultados da mudança é um fator que também dificulta a validação das informações apontadas pelos sujeitos.

Por fim, foi observado que a organização está passando por uma série de mudanças, que englobam inclusive o quadro de funcionários. Deste modo, a rotatividade de pessoal na empresa limitou o andamento da pesquisa, considerando que os funcionários admitidos após a junção das áreas não possuem informações suficientes para que possam avaliar criticamente os aspectos gerais da mudança.

### **5.3 Contribuições do estudo e sugestão de pesquisas futuras**

A principal contribuição desse estudo está relacionada às características gerenciais do processo de mudança organizacional ocorrido a partir da junção das áreas de TI e processos, pois demonstra fatores de fundamental importância no processo para que a alteração atinja aos resultados que almeja. Para tanto, o trabalho busca revelar os aspectos motivadores que fizeram com que a mudança ocorresse, descrevendo também informações relevantes sobre o fenômeno. Por fim, informa ainda a percepção gerencial identificada a respeito dos resultados da mudança.

Muitas questões pertinentes sobre o gerenciamento da mudança e as estratégias utilizadas pelos agentes de mudança para tornar a transformação mais aceita podem ser utilizados como ferramentas importantes para que a empresa possa

avaliar o modelo adotado, potencializando os acertos e minimizando as falhas no futuro.

Com isso, a pesquisa evidencia a importância de um trabalho adequado com a mudança por parte das organizações. O caráter mais dinâmico do mercado e a necessidade crescente de adaptação exige que todos estejam preparados para lidar com essa questão caso queiram ser atrativos. Ainda assim, o estudo demonstra dificuldades no trato com o tema, principalmente por conta da reatividade das pessoas em sair da zona de conforto.

Como o trabalho descreveu as características da mudança e mostrou a percepção gerencial acerca do fenômeno, é possível identificar alguns ganhos e falhas evidentes no processo. Entretanto, o trabalho não faz um diagnóstico desses fatores, informações essenciais para a organização, e tampouco sugere ações para corrigir falhas, mitigar riscos e melhorar os processos.

Portanto, como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a realização de estudos que possam evidenciar ineficiências no atual funcionamento da área de TI e processos, para que sejam definidas estratégias de melhoria das atividades.

Há também a possibilidade de realizar um levantamento da percepção de outros colaboradores da empresa sobre a mudança ocorrida com a junção das áreas, comparando os resultados obtidos com os deste trabalho para verificar a diferença nas percepções de acordo com o nível hierárquico ou relação com a área.



## REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK** – Guide to the business process management common body of knowledge. Versão 2. 2009.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, Set. 2001.

BRASIL. BNDES. Circular nº 34/2011, de 06 set. 2011. Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dez. de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

CALDAS, M.O triste destino da área de O&M - I. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 6-17, 1999.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e Mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONCALVES, José Ernesto Lima. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, Ago. 1994.

GONÇALVES, J. E. L. Um novo O&M para recuperar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 23-27, 1995.

GONCALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, Jun. 1998.

GOULART, F. M. F.; SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F. Vantagem competitiva com escritório de gerenciamento de processos de negócio. In: ENANGRAD, XXIII, 2012.

GREY, C.O Fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

KICH, J.; NUNES, T.; PEREIRA, M.; MORITZ, G.. Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 5 mar. 2013.

MOREIRA, Marina Figueiredo. Predisposição à mudança e inovação em serviços de software no Brasil. 2013. XI, 176 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 11, n. 1, Mar. 2007.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.I.], v. 13, n. 2, p. 94-121, ago. 2013.

ROBBINS, Stephen P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.421-446.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 7, n. 2, Ago. 2000.

SANTOS, Leane Mota Araujo dos; LOPES, Fernando Dias; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, Jun. 2007.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SELLMANN, Maria Cristina Zampieri; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, Dec. 2010.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, Mar. 2006.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p.361-386, 1999.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, set-out, p.62-79, 1994.